

### Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der "Industrie 4.0": Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt "Arbeit 2020 in NRW"

Haipeter, Thomas; Bosch, Gerhard; Schmitz-Kießler, Jutta; Spallek, Anne-Christin

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**  
Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Haipeter, T., Bosch, G., Schmitz-Kießler, J., & Spallek, A.-C. (2019). Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der "Industrie 4.0": Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt "Arbeit 2020 in NRW". *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2), 130-149. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.02>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

*Thomas Haipeter\*, Gerhard Bosch, Jutta Schmitz-Kießler,  
Anne-Christin Spallek*

## Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der „Industrie 4.0“: Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020 in NRW“\*\*

### Zusammenfassung

Die Bezeichnung „Industrie 4.0“ hat sich als Synonym für den digitalen Wandel im deutschen Industriesektor etabliert. Die damit verbundenen Umbrüche werden jedoch nicht technisch vorgegeben, sondern sind in den Betrieben arbeitspolitisch gestaltbar – und damit Gegenstand der Mitbestimmung der Betriebsräte. Eine Antwort auf diese Herausforderungen ist das gewerkschaftliche Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ als eines der aktuell avanciertesten betriebspolitischen Projekte deutscher Gewerkschaften. Im Rahmen des Projekts sollen in den Betrieben das Wissen um Veränderungen erhöht, arbeitspolitische Themen erschlossen und schließlich auch Vereinbarungen mit der Unternehmensseite ausgehandelt werden. Die Befunde zeigen, dass auf diese Weise die Ressourcen und die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte gestärkt, beteiligungsorientierte Mitbestimmungspraktiken eingeübt und strategische Orientierungen der Betriebsräte gefördert werden können. Insgesamt lässt sich folgern, dass das „duale“ Zusammenspiel von Betriebsräten und Gewerkschaften im Betrieb als Grundlage einer handlungsmächtigen Interessenvertretung immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Schlagwörter: Digitalisierung, Mitbestimmung, Betriebsräte, Beteiligung der Beschäftigten, strategische Mitbestimmung

### New Patterns of Codetermination in the Digital Transformation of “Industry 4.0”: Findings from the Trade Union Project “Work 2020 in North-Rhine Westphalia”

#### Abstract

Industry 4.0 has become a synonym for digitalization in the German manufacturing sector. However, the changes going along with digitalization are not determined by technology, but open for the strategies and

---

\* Prof. Dr. Thomas Haipeter, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation, Forsthausweg 2, 47057 Duisburg, E-Mail: thomas.haipeter@uni-due.de  
Prof. Dr. Gerhard Bosch, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg, E-Mail: gerhard.bosch@uni-due.de  
Jutta Schmitz-Kießler, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation, Forsthausweg 2, 47057 Duisburg, E-Mail: jutta.schmitz-kiessler@uni-due.de  
Anne-Christin Spallek, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation, Forsthausweg 2, 47057 Duisburg, E-Mail: anne-christin.spallek@uni-due.de

\*\* Artikel eingegangen: 1.10.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 1.4.2019

influences of political actors, both from the state and from employers, unions and works councils. How are unions and works councils prepared to cope with the challenges of digitalization? One answer to these challenges is the union project “Work 2020 in North Rhine-Westphalia”. This can be regarded as one of the most advanced projects the German trade unions have developed as a reaction on digitalization. It focuses on creating knowledge, developing political topics and negotiating agreements in the plants. The analysis shows that the project was rather successful in strengthening resources and capabilities of works councils, exercising new forms of employee participation and promoting strategic orientations of the works councils. The dual structure of the German system of industrial relations in the plants, the interplay and cooperation between unions and works councils, becomes more and more important as a precondition for powerful interest representation in times of more radical economic changes.

Keywords: Digitalisation, Codetermination, Works Councils, Employee Participation, Strategic Orientation.  
JEL: J53, M12, M32

## 1 Einleitung

Die Bezeichnung „Industrie 4.0“ hat sich inzwischen als Synonym für den digitalen Wandel im deutschen Industriesektor etabliert (Kagemann, Wahlster, & Helbig, 2013; Pfeiffer, 2015). Auch wenn über die konkrete Umsetzungsgeschwindigkeit und -tiefe dieser technologischen Vision noch immer wenig Klarheit herrscht, scheint doch gewiss, dass sie mit Umbrüchen der Arbeit und ihren kollektiven Regulierungen einhergehen wird und damit gravierende beschäftigungs- und arbeitspolitische Herausforderungen für Interessenvertretungen aufwirft. Dies gilt sowohl mit Blick auf den Verlust oder den Strukturwandel von Beschäftigung (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016; Bonin, Gregory, & Zierahn, 2015; Brynjolfsson & McAfee, 2014) als auch mit Blick auf Arbeitsorganisation, Tätigkeiten und Qualifikationen (Butollo, Ehrlich, & Engel, 2017; Hirsch-Kreinsen, 2018).

Die Unschärfe und Offenheit der jeweiligen Prognosen und Analysen lässt sich dadurch erklären, dass die Digitalisierung die weitere Entwicklung nicht determiniert, sondern dass diese arbeitspolitisch gestaltbar ist, sei es durch politische Regulierungen, sei es durch Gewerkschaften und Tarifverträge oder sei es durch Betriebsräte und betriebliche Regelungen. Im Fokus der Herausforderungen stehen dabei die Betriebsräte; denn die Digitalisierung wird in den Betrieben umgesetzt, und hier wird über die Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft entschieden (Müller-Jentsch, 2019). Doch wie gehen Betriebsräte mit dieser Herausforderung um? Und wie können sie dabei unterstützt und gestärkt werden?

Diese Fragen sollen im Folgenden analysiert werden. Gegenstand der Analyse ist das gewerkschaftliche Gestaltungsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“, dem neben dem Projekt „Arbeit und Innovation“ des IG Metall-Vorstands (Heyer, Klippert, & Pawlicki, 2017) derzeit ambitioniertesten neuen betriebspolitischen Ansatz der Gewerkschaften. Dieses Projekt der Industriegewerkschaften IG Metall, IG BCE und NGG zielt darauf ab, die Betriebsräte für die Herausforderungen der Digitalisierung – aber auch anderer Umbrüche in den Betrieben – zu sensibilisieren, ihr Wissen über Veränderungen zu verbessern, ihre Handlungsfähigkeit zu stärken und schließlich auch Vereinbarungen mit der Unternehmensseite zum Thema abzuschließen (Haipeter, Korflür, & Schilling, 2018; Schilling & Nettelstroth, 2016). In der Analyse liegt das Augenmerk vor allem auf den arbeitspolitischen Herausforderungen, die in den teilnehmenden Betrieben des Projekts identifiziert wurden, auf den Regelungen, die auf dieser

Grundlage in den Betrieben getroffen wurden sowie auf den Veränderungsimpulsen, die vom Projekt für die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte ausgehen. Auf diese Weise sollen Hinweise darauf gesammelt werden, wie das Projekt die Deutungsmuster der Betriebsräte beeinflusst, ob und auf welche Weise ihre Handlungsressourcen und Fähigkeiten gestärkt werden konnten und unter welchen Bedingungen es zu Aushandlungen über Digitalisierung im Betrieb kommt.<sup>1</sup> Der Analyse vorgeschaltet ist der Blick auf aktuelle Befunde zum Wandel der Mitbestimmung und zur Mitbestimmungspraxis in der Digitalisierung.

## 2 Betriebsräte, Gewerkschaften und der digitale Wandel

Die aktuelle Entwicklung der Mitbestimmung der Betriebsräte folgt keinem eindeutigen Trend. Vielmehr zeichnet sie sich durch ein Spannungsfeld von Erosion und Erneuerung aus (Funder, 2018). Zentraler Indikator der Erosion ist der Verbreitungsgrad der Betriebsräte, der in den letzten 20 Jahren um rund zehn Prozentpunkte auf gut 40% gesunken ist. Dieser Trend lässt sich in erster Linie in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) beobachten und wird von Faktoren wie dem Rückgang der Tarifbindung, Betriebsgrößen- und Brancheneffekten, aber auch einem wachsenden Widerstand von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gegen Betriebsratsgründungen geprägt (Ellguth & Trinczek, 2016). Demgegenüber ist die Deckungsrate der Betriebsräte im Industriesektor mit 63% der Beschäftigten noch recht hoch (Ellguth & Kohaut, 2018).

Eine zweite Triebkraft der Erosion sind die „interessenvertretungspolitischen Rückschritte“ (Kotthoff, 1998), die bereits in den 1990er Jahren mit der Ausweitung von Globalisierung, Verlagerungen und Standortkonkurrenz eingeläutet wurden. In betrieblichen Beschäftigungsbündnissen verhandeln Betriebsräte seitdem Konzessionen und erzeugen auf diese Weise Legitimationsdefizite (Rehder, 2006). Streeck, (2016) sieht Interessenvertretungen damit in einer Konstellation der „Juniorpartnerschaft“ zum Management.

Erosionstreiber ist die Vernetzung von Unternehmen und Aktivitäten, sei es in Form der Plattformökonomie oder sei es in Form vernetzter Wertschöpfungsketten. In diesen Konfigurationen werden vormals im Betrieb und von den Kernbelegschaften ausgeübte Tätigkeiten an – teilweise in die Betriebe integrierte – Fremdunternehmen oder, vermittelt über Plattformen, an einzelne Beschäftigte oder an eine Crowd outgesourct, die als Solo-Selbständige digitale Arbeitsaufträge jenseits der Grenzen von Betrieben bearbeiten. In der Folge erodieren sowohl der Betriebs- als auch der Arbeitnehmerbegriff, die dem BetrVG zu Grunde liegen (Helfen, 2013; Schmitt, 2017).

Doch den Triebkräften der Erosion stehen auch Anzeichen einer Revitalisierung der betrieblichen Mitbestimmung gegenüber. Ein erster Ansatz sind neue Formen einer strategischen Mitbestimmung in den Großunternehmen zumeist des verarbeitenden Gewerbes. Das Paradebeispiel dafür ist VW (Haipeter, 2019). Strategische Mitbestimmung der Betriebsräte zielt hier zum einen auf die strategische Einflussnahme auf Investitions-, Produktions- und Beschäftigungsentscheidungen – bei VW normativ unterfüttert durch die Gleichrangigkeit von Wirtschaftlichkeits- und Beschäftigungszielen. Sie bezieht sich zum anderen aber auch auf die strategische Entwicklung der eigenen Organisation und der Arbeitsteilung in und zwischen den Betriebsratsgremien sowie auf die strategische Einbeziehung der Beschäftig-

1 Wir danken an dieser Stelle Tabea Bromberg für die engagierte Mitarbeit in unserem Projekt.

ten als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit und als Gewerkschaftsmitglieder in Konflikten. Die strategische Mitbestimmung zeichnet sich dadurch aus, dass das Handlungsrepertoire und die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte deutlich über die Grenzen des BetrVG hinaus ausgeweitet werden.

Ein weiterer Ansatz sind neue Konflikt- und Beteiligungsformen bei Tarifabweichungen (Haipeter, 2010). Hier geht es darum, Gegenleistungen der Unternehmen in Form von Investitions- und Innovationszusagen als Grundlage einer unternehmerischen Zukunftsstrategie einzufordern. Dabei spielt die Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder an den Entscheidungsprozessen der Verhandlungen eine Schlüsselrolle. Die Beteiligung hat sich als erfolgreiches Instrument zur Überwindung des Legitimationsproblems und zur Steigerung der Organisationsmacht der Interessenvertretungen auch in der Defensive bewährt.

Ein dritter Ansatz folgte mit gewerkschaftlichen Kampagnen zur Aktivierung der Betriebsräte. Ein typisches Beispiel dafür ist die Kampagne „Besser statt billiger“ der IG Metall NRW, die Mitte des letzten Jahrzehnts gestartet wurde (zum Folgenden Haipeter, Brettschneider, Bromberg, & Lehndorff, 2011). Hier sollten Betriebsräte in die Lage versetzt werden, Alternativen zu Kostensenkungs- und Auslagerungsstrategien der Unternehmen zu entwickeln. Ein wichtiges Element dabei war die Beratung durch gewerkschaftlich vermittelte Beratungsunternehmen, aber auch die Beteiligung der Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit an der Ausarbeitung von Alternativen. In eine ähnliche Richtung zielen gewerkschaftliche Projekte wie „ARIBERA“, in denen Betriebsräte mit Hilfe von Beratung zu Innovationspromotorinnen und -promotoren geschult wurden (Niewerth, 2016).

Einen vierten Ansatz schließlich bilden neue organisations- und betriebspolitische Initiativen der Erschließung neuer Betriebe und neuer Beschäftigtengruppen. Hierzu gehört das gewerkschaftliche Organizing ebenso wie andere betriebliche Projekte der Stärkung der Organisationsmacht beispielsweise in den Angestelltenbereichen (Haipeter, Bromberg, & Slomka, 2016). Auch dabei spielt die Beteiligung der Beschäftigten eine herausragende Rolle; die Initiativen sind Laboratorien für unterschiedliche Beteiligungsformen wie gewerkschaftliche Aktivenkreise, gemeinsame Arbeitsgruppen zwischen Betriebsräten und Angestellten, Befragungen, runden Tischen oder Versammlungen. Mit ihrer „beteiligungsorientierten Erweiterung des dualen Systems“ eröffnen diese Initiativen ein Revitalisierungspotenzial auch für die Betriebsräte (Thünken, 2018).

Ambivalenzen zeigen sich auch bei Untersuchungen, die die Rolle der Betriebsräte im Umgang mit Digitalisierung und Industrie 4.0 beleuchten. Aktuelle Befunde aus Betriebsratsbefragungen zeichnen einen wachsenden Qualifikationsbedarf der Betriebsräte im Umgang mit dem Thema. Der Betriebsrätebefragung des WSI zufolge ziehen rund zwei Drittel der Betriebsräte bei Fragen der Digitalisierung sachkundige Arbeitnehmer hinzu, etwa die Hälfte bildet Arbeitsgruppen, und gut 40% suchen die Unterstützung der Gewerkschaften oder nutzen externe Beratung (Ahlers, 2018). Nach einer auf NRW fokussierten Befragung geben 57% der Betriebsräte an, Einfluss auf die Ausgestaltung der Digitalisierung im Betrieb zu nehmen (Oerder, Behrend, & Stokic, 2018). Einer anderen Befragung zufolge – die auch Betriebe aus dem Projekt „Arbeit 2020“ einbezieht – sind Schulungen von entscheidender Bedeutung für das Mitbestimmungshandeln der Betriebsräte; aus Sicht von Geschäftsleitungen ergreifen 65% der geschulten Betriebsräte die Initiative, aber nur 35% der Betriebsräte ohne Schulungen zum Thema (Lins et al., 2018).

Auch wenn diese Erhebungen recht optimistisch klingen, ist Digitalisierung als Thema von Betriebsvereinbarungen bislang nur mit Blick auf Datenschutz oder Heimarbeit und mobile Arbeit bedeutsam (Baumann, Mierich, & Maschke, 2018). Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung als Handlungsinstrument der Betriebsräte haben aus mehreren Gründen Ausnahmecharakter: wegen des übergreifenden Charakters der Digitalisierung, wegen unzureichender Informationen, wegen dezentralisierter Entscheidungsstrukturen und verteilten Wissens in den Unternehmensorganisationen und wegen des Projektcharakters der Digitalisierung. Umfassende Vereinbarungen müssten deshalb prozeduralen Charakter haben, und zugleich brauchen Betriebsräte eine strategische Ausrichtung, um in diesen Prozessen gestaltungsmächtig sein zu können (Matuschek & Kleemann, 2018).

Eine wichtige Voraussetzung dafür wiederum ist eine konfliktpartnerschaftliche Unterfütterung der betrieblichen Austauschbeziehungen, in der Betriebsräte als Akteure mit Gestaltungsanspruch auch anerkannt werden. Diese Voraussetzung wiederum ist vor allem in KMU seltener gegeben, sei es, weil es keine Betriebsräte gibt oder sei es, weil sie keine anerkannten oder wirkungsmächtigen Akteure sind und defizitäre Handlungsmuster aufweisen (Meyer, 2017).

Gewerkschaftliche Projekte zur Unterstützung der Betriebsräte in der Digitalisierung wie „Arbeit 2020“ stehen damit vor einer komplexen Aufgabe. Denn dabei geht es gleichermaßen darum, Betriebsräte für das Thema zu aktivieren, Wissen über die Entwicklung der Digitalisierung im Betrieb zu erzeugen, arbeitspolitische Handlungsfelder zu identifizieren und prozedurale Beteiligungsmöglichkeiten in Form betrieblicher Vereinbarungen zu verhandeln. In KMU wird eine Aufgabe auch darin bestehen, defizitäre Mitbestimmungsmuster aufzubrechen und die Vertretungswirksamkeit der Interessenvertretungen grundsätzlich zu erhöhen.

### 3 Konzept und Untersuchungsmethoden

Die Untersuchung des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020“ stützt sich auf strukturationstheoretische Überlegungen (Giddens, 1992). Gegenstand der Analyse sind die Veränderungen der Ressourcen und Regeln des Betriebsratshandelns – der Deutungsmuster und Interpretationen, der Ressourcen in Form von Wissen, Kapazitäten oder Organisationsmacht und schließlich der Entstehung neuer betrieblicher Handlungsnormen – die durch das Projekt hervorgerufen werden. Es geht also sowohl um die Frage der Stärkung von Ressourcen und Fähigkeiten der Interessenvertretungen (Lévesque & Murray, 2010) als auch um die Aushandlung neuer Ordnungen und die Verhandlungskontexte im Betrieb (Strauss, 1978; Wirth, 2000). Welche Ressourcen können durch das Projekt gestärkt werden? Wie verändern sich Deutungsmuster der Betriebsräte? Unter welchen Bedingungen kommt es zu Aus- und Verhandlungen in den betrieblichen Austauschbeziehungen?

Die Analyse stützt sich auf Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekts, in dessen Rahmen das gewerkschaftliche Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ über einen Zeitraum von gut zwei Jahren wissenschaftlich begleitet wurde. In die wissenschaftliche Begleitung und die Untersuchung wurden schließlich 19 Betriebsfälle aus der ersten Welle des Projekts „Arbeit 2020“ einbezogen. Entsprechend der Forschungsstrategie der „Vielfalt“ (Pflüger, Pongratz, & Trinczek, 2010) sollten möglichst viele der in das

Projekt einbezogenen Betriebe in die Untersuchung aufgenommen werden. Auf diese Weise sollte ein breiter Einblick in die Beratungen, ihre Outputs und die betrieblichen Prozesse, die damit verbunden sind, ermöglicht werden mit dem Ziel profunde Aussagen über den Verlauf – oder die Verläufe – des Projekts und ihre Auswirkungen machen zu können. Im Zentrum der Falluntersuchungen stehen die Beratungs- und Verhandlungsprozesse, die im Rahmen des Projekts „Arbeit 2020“ in den Betrieben stattgefunden haben sowie ihre Ergebnisse und Auswirkungen. Der „Betrieb“ mit seinen Eigentümlichkeiten wie den Produktions- und Produktstrategien oder seinen Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren und -kulturen bildet dafür den Kontext; der eigentliche Fall ist der Prozess, der sich innerhalb der Betriebe vollzieht und der von außen angestoßen wurde.

In die Untersuchung wurden 19 der 35 Fälle der ersten Welle des Projekts „Arbeit 2020“ einbezogen. Sie liegen jeweils in den Organisationsbereichen der teilnehmenden Gewerkschaften. Eine Ausnahme bilden dabei die fünf teilnehmenden Betriebe im Organisationsbereich der IG BCE; hier konnten keine Fallstudien durchgeführt werden (Tabelle 1).

*Tabelle 1:* Das Sample der Untersuchungsbetriebe

| Betriebe            | Gewerkschaft | Beschäftigte Betrieb  | Stellung des Betriebs   | Methoden                             |
|---------------------|--------------|-----------------------|---|--------------------------------------|
| Möbel               | IG Metall    | 260                   | Einzelbetrieb – Investor                                      | Prozessbegleitung / Interview BR (2) |
| Elektrotechnik 1    | IG Metall    | 1.250                 | Einzelbetrieb – Familiengeführt                               | Prozessbegleitung                    |
| Elektrotechnik 2    | IG Metall    | 1.500                 | Hauptsitz – Familieneigentum – internationale Standorte       | Prozessbegleitung / Interview BR     |
| Elektrotechnik 3    | IG Metall    | 350                   | Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte        | Interview BR (2)                     |
| Anlagenbau 1        | IG Metall    | 4.900, Bereich: 1.800 | Konzernstandort – AG – internationale Standorte               | Prozessbegleitung / 2 Interviews BR  |
| Anlagenbau 2        | IG Metall    | 550                   | Hauptsitz – Familieneigentum – internationale Standorte       | Prozessbegleitung                    |
| Automobilteile 1    | IG Metall    | 550                   | Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte        | Prozessbegleitung / Interview BR     |
| Automobilteile 2    | IG Metall    | 3.000                 | Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte        | Prozessbegleitung                    |
| Automobilteile 3    | IG Metall    | 1.000                 | Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte        | Interview BR (2)                     |
| Maschinenbau 1      | IG Metall    | 2.000                 | Hauptsitz – SE – internationale Standorte                     | Prozessbegleitung / Interview BR     |
| Maschinenbau 2      | IG Metall    | 283                   | Konzernstandort – Ausländische AG                             | Prozessbegleitung / Interview BR (2) |
| Maschinenbau 3      | IG Metall    | 250                   | Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte        | Prozessbegleitung                    |
| Antriebstechnik 1   | IG Metall    | 400                   | Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte        | Prozessbegleitung/Interview BR       |
| Antriebstechnik 2   | IG Metall    | 550                   | Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte        | Prozessbegleitung / Interview BR     |
| Wirtschaftsbetriebe | IG Metall    | 500                   | Hauptsitz – AG und Besitz öffentliche Hand                    | Prozessbegleitung                    |
| Metallverarbeitung  | IG Metall    | 370                   | Einzelbetrieb – Familiengeführt                               | Interview BR                         |
| Automationstechnik  | IG Metall    | 1400                  | Hauptsitz – AG/Konzerngesellschaft – internationale Standorte | Interview BR (4)                     |
| Lebensmittel 1      | NGG          | 210                   | Konzernstandort – AG – internationale Standorte               | Prozessbegleitung / Interview BR     |
| Lebensmittel 2      | NGG          | 160                   | Konzernstandort – AG – internationale Standorte               | Prozessbegleitung / Interview BRV    |

Die Fallstudien beruhen auf den Ergebnissen der Prozessbegleitung – also der Teilnahme der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Workshops – sowie auf Expertinnen- und Experteninterviews mit Betriebsräten. Die Prozessbegleitung fand in 15 der 19 Fälle statt, vier Fälle wurden ausschließlich durch Betriebsratsinterviews abgedeckt. In fünf Fällen konnten keine Interviews durchgeführt werden, weil hier die Prozesse unterbrochen wurden oder die Betriebsräte hinterher aus anderen Gründen nicht mehr für Interviews zur Verfügung standen. Fast alle Interviews fanden mit den Betriebsratsvorsitzenden statt, weil sie in diesen Fällen die Promotorinnen und Promotoren des Projekts „Arbeit 2020“ im Betrieb waren, das breiteste Kontextwissen aufweisen und in den Betriebsratsgremien die hegemonialen Deutungsmuster prägen. Zusätzlich zu den Fallstudien im engeren Sinne wurden ergänzende Expertinnen- und Experteninterviews mit gewerkschaftlichen Sekretärinnen und Sekretären sowie Beraterinnen und Beratern durchgeführt.

Die Betriebsgrößen der Betriebe weisen eine hohe Varianz auf. Unter den 19 Fällen befinden sich insgesamt fünf Betriebe, die Konzernstandorte in- (resp. in einem Fall auch) ausländischer Aktiengesellschaften sind; die anderen 14 Fälle sind zumeist Hauptsitze von Unternehmen im Familienbesitz, die in acht Fällen auch von den Eigentümerinnen und Eigentümern geführt werden. Allerdings sind auch diese Unternehmen bis auf wenige Ausnahmen internationalisiert. Das Untersuchungssample spiegelt damit die ausgeprägt mittelbetriebliche Unternehmensstruktur der Metallindustrie in Nordrhein-Westfalen, aber auch den Trend der Internationalisierung der Familienunternehmen in den letzten Jahrzehnten wider (Meyer, 2017).

Trotz aller Unterschiede ist die gemeinsame Klammer der Betriebe die Teilnahme am Projekt „Arbeit 2020“. Die Teilnahme signalisiert mit Blick auf die Betriebe zweierlei: zum einen das Interesse der Betriebsräte am Projekt, das ein Mindestniveau an Mitbestimmungsaktivitäten in den Betriebsratsgremien nahelegt; und zum anderen das Interesse oder zumindest die Akzeptanz der Seite der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und damit eine Offenheit gegenüber der Gewerkschaft und, möglicherweise, auf dieser Grundlage auch kooperative Arbeitsbeziehungen in den teilnehmenden Betrieben. Eine positive Selektion mit Blick auf besonders durchsetzungsfähige Betriebsräte oder besonders kooperative Arbeitsbeziehungen ist damit hingegen nicht verbunden.

## „Arbeit 2020“ und Betriebslandkarten

Kern des Projekts „Arbeit 2020“ ist die Beratung der Betriebsräte durch ein festes Team, das aus gewerkschaftlichen Projektsekretärinnen und -sekretären und Beraterinnen und Beratern gebildet wird. Das idealtypische Vorgehen in den teilnehmenden Betrieben sieht einen mehrstufigen Prozess vor, der bis zu zehn Beratungsworkshops umfasst und verschiedene betriebliche Akteurinnen und Akteure einbezieht. Zu Beginn des Prozesses erfolgt eine umfassende Bestandsaufnahme, die in der Erstellung der sogenannten Betriebslandkarte mündet. Hier werden auch die Beschäftigten in den Dialog mit einbezogen, da sie die Expertinnen und Experten für die alltägliche Praxis im Betrieb sind und mit technischen Neuerungen direkt konfrontiert werden. Nach der Bestandsaufnahme werden Themen für eine abschließende Vereinbarung mit der Geschäftsführung identifiziert. Diese wird als Zukunftsvereinbarung bezeichnet. In sieben Betrieben wurden im Projekt im Zeitraum der Untersuchung Zukunftsvereinbarungen abgeschlossen.



Das Konzept der Betriebslandkarte wurde im Projekt von Gewerkschaften und Beraterinnen und Beratern entwickelt (dazu auch Haipeter et al., 2018). Die Landkarte dient dazu, in den betrieblichen Workshops den Stand der Digitalisierung sowie ihre Auswirkungen in den einzelnen Betrieben abzubilden und grafisch aufzuarbeiten. Sie wurde jeweils in der ersten betrieblichen Projektphase im Verlauf von zwei bis vier ganztägigen Workshops erstellt.

*Tabelle 2: Übersicht der Schwerpunkte der Digitalisierung in den Betrieben*

| Betriebe            | Schwerpunkte der Digitalisierung  |
|---------------------|---|
| Möbel               | Vernetzung intern und mit Kundinnen und Kunden sowie Zuliefererinnen und Zulieferer durch Betriebssystem  |
| Elektrotechnik 1    | Vereinheitlichung/ Abstimmung der Prozesse und Systeme; Vernetzung mit Kundinnen und Kunden sowie Zuliefererinnen und Zulieferer, neue Produktionshalle   |
| Elektrotechnik 2    | Vernetzung mit Zuliefererinnen und Zulieferern sowie Kundinnen und Kunden; Teilvernetzung der Produktion; Robotereinsatz; Produktinnovationen und neue Geschäftsfelder  |
| Elektrotechnik 3    | Schleichende Erneuerung der Software  |
| Anlagenbau 1        | Vernetzung und Teilautomatisierung; Vereinheitlichung resp. Abstimmung von Prozessen und Systemen   |
| Anlagenbau 2        | Vereinheitlichung und Weiterentwicklung der Software (auch zwischen unterschiedlichen Standorten); generative Fertigungsverfahren; neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung der Anlagen, auch Kooperationen mit Externen (3D-Drucker-Anbieter) |
| Automobilteile 1    | Vernetzung mit Kundinnen und Kunden sowie Zuliefererinnen und Zulieferern; Teilvernetzung der Produktion  |
| Automobilteile 2    | Interne Vernetzung; Vereinheitlichung und Abstimmung der Prozesse und Systeme; Teilvernetzung und Automatisierung der Produktion; Einsatz Barcodes; digitale Personalakte   |
| Automobilteile 3    | Interne Vernetzung und Vernetzung mit Kundinnen und Kunden  |
| Maschinenbau 1      | Neue 4.0 Fabrik; Veränderung von Produkten und Produktionsabläufen; Vernetzung  |
| Maschinenbau 2      | Vereinheitlichung, Abstimmung und Optimierung der Prozesse und Systeme; Perspektive: Montage-App zur Zeiterfassung und Störungsdokumentation; Produktinnovationen   |
| Maschinenbau 3      | Weiterentwicklung der Steuerungssoftware (insbesondere Produktionssteuerung); Einführung einer digitalen Fertigungsstraße   |
| Antriebstechnik 1   | Digitalisierung der Logistik durch Funkanbindung; Vereinheitlichung von Fertigungssteuerung; Digitalisierung von Rechnungen (Rechnungscockpit); Digitale Anleitungen für Montage  |
| Antriebstechnik 2   | Kaum Digitalisierung und Automatisierung; Insellösungen: Assistenzsystem, bei dem die Mitarbeitenden über Bildschirme angeleitet werden; Projekt zur Mensch-Maschine-Interaktion  |
| Wirtschaftsbetriebe | Vernetzung, Test einer Logistik-App im Außendienst  |
| Metallverarbeitung  | Neue Software zur Datenerhebung; Produktinnovation; Betrieb aktuell noch im „Stand-Alone“ Modus, aber Vernetzung der Maschinen avisiert   |
| Automationstechnik  | Vernetzung; vernetzte Produktionsanlagen  |
| Lebensmittel 1      | Hochautomatisierte Fertigung; keine Digitalisierungsprojekte  |
| Lebensmittel 2      | Hochautomatisierte Fertigung; keine Digitalisierungsprojekte  |

Bezogen auf die einzelnen Abteilungen der Betriebe wurden der aktuelle Stand der Technik und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit im Betrieb bewertet sowie eine Einschätzung für die Zukunft vorgenommen. Erfasst wurde damit eine Kombination aus Betriebsräte- und Beschäftigtensicht auf die Arbeitsbedingungen (z.B. Belastung), die Anforderungen an Arbeit (z.B. Qualifizierung und Kompetenzen) und die Entwicklung der Beschäftigung innerhalb der letzten fünf Jahre. Der Stand der Technik wurde anhand des Ausmaßes von technischer Selbststeuerung und Vernetzung dargestellt. Die Ergebnisse sind dann in Form von Skalen und Symbolen festgehalten worden. Die Landkarte stattete damit die Betriebsräte mit einem neuen Fundus an Wissen über die Digitalisierung und ihre Folgen in ihren jeweiligen Betrieben aus. Dabei erwies sich wegen des oftmals dezentralen

und projektförmigen Charakters der Digitalisierung die abteilungsbezogene Vorgehensweise als überaus nützliches Instrument zur Aufdeckung der Entwicklungen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Digitalisierungshighlights in den Fallbetrieben.

Zur Frage der Auswirkungen der Digitalisierung – und anderer Einflussfaktoren wie Konjunkturentwicklung, Auslagerungen oder Personalknappheit, die sich davon nicht trennscharf abgrenzen lassen – auf die Arbeitsbedingungen in den Betrieben sind drei Trends festgestellt worden: Eine insgesamt positive Beschäftigungsentwicklung mit Ausnahme der Produktionsabteilungen; eine Zunahme der Arbeitsanforderungen mit Blick auf geforderte Tätigkeiten und Qualifikationen; und schließlich der starke Anstieg der Arbeitsbelastung, die bei der Landkartenerstellung als Mischgröße aus Arbeitsintensität und Mehrbelastungen etwa über Mehrarbeit definiert wurde.

## 5 Themen und arbeitspolitische Handlungsfelder

Was haben die Betriebsräte und die Projektakteure mit diesen Befunden gemacht? Welche arbeitspolitischen Themen und Handlungsfelder haben sie als vorrangig identifiziert? Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Themen, die in den Workshops in den jeweiligen Fallbetrieben als Kernthemen identifiziert wurden.

*Tabelle 3: Arbeitspolitische Themen nach Betrieben*

| Betriebe            | Beschäftigungssicherung | Arbeitsbedingungen | Qualifizierung | Führung / Kommunikation / Prozesse | Arbeitszeit | Entgelt | Beteiligung Digitalisierung | Datenschutz | Strategie |
|---------------------|-------------------------|--------------------|----------------|------------------------------------|-------------|---------|-----------------------------|-------------|-----------|
| Möbel               |                         | X                  | X              | X                                  | X           |         |                             |             |           |
| Elektrotechnik 1    | X                       |                    | X              | X                                  |             |         | X                           |             | X         |
| Elektrotechnik 2    | X                       | X                  | X              |                                    | X           |         |                             |             | X         |
| Elektrotechnik 3    |                         | X                  | X              | X                                  |             |         |                             |             |           |
| Anlagenbau 1        | X                       | X                  |                | X                                  |             |         |                             |             |           |
| Anlagenbau 2        | X                       |                    |                | X                                  |             |         |                             |             | X         |
| Automobilteile 1    | X                       |                    |                |                                    |             |         |                             |             |           |
| Automobilteile 2    | X                       | X                  |                |                                    |             | X       |                             |             |           |
| Automobilteile 3    |                         |                    | X              |                                    |             |         | X                           | X           |           |
| Maschinenbau 1      | X                       |                    | X              | X                                  |             |         |                             |             |           |
| Maschinenbau 2      | X                       |                    | X              |                                    | X           |         |                             |             |           |
| Maschinenbau 3      |                         | X                  | X              | X                                  | X           |         |                             |             |           |
| Antriebstechnik 1   |                         | X                  |                | X                                  |             |         | X                           |             |           |
| Antriebstechnik 2   | X                       | X                  | X              | X                                  | X           |         | X                           | X           |           |
| Wirtschaftsbetriebe | X                       | X                  |                | X                                  |             |         |                             |             |           |
| Metallverarbeitung  |                         | X                  | X              | X                                  |             |         |                             |             |           |
| Automationstechnik  |                         |                    | X              |                                    |             |         |                             |             |           |
| Lebensmittel 1      | X                       | X                  | X              | X                                  |             |         |                             |             |           |
| Lebensmittel 2      | X                       | X                  |                |                                    | X           |         |                             |             | X         |
| Nennungen           | 12                      | 12                 | 12             | 12                                 | 6           | 1       | 4                           | 2           | 4         |

Darunter traten vier arbeitspolitische Themen am häufigsten auf, die kurz skizziert werden sollen: Beschäftigungssicherung, die Arbeitsbedingungen, Qualifizierungsfragen und schließlich Probleme der Führung, der internen Kommunikation oder auch betrieblicher Prozesse. Standort- und Beschäftigungssicherung ist für die Betriebsräte im Projekt Arbeit 2020 ein Kardinalthema. Allerdings sind die Befürchtungen und die tatsächlichen Beschäftigungsprobleme in der großen Mehrheit der Fälle nicht digitalisierungs- und technikgetrieben. Arbeitspolitische Bedeutung erhält das Thema vielmehr wegen der Erfahrungen der Standortkonkurrenz und der damit verbundenen Verlagerungsangst oder auch, in wenigen Fällen, wegen akuter wirtschaftlicher Schwierigkeiten der Betriebe. Nicht von ungefähr zählen zu den Betrieben in Unternehmenskontexten mit ausgeprägter Standortkonkurrenz alle Konzernbetriebe des Samples. Aber auch Betriebe aus Familienunternehmen sind davor nicht gefeit. Dies gilt vor allem für Betriebe der Automobilzulieferbetriebe. Auch Familienunternehmen haben inzwischen internationalisierte und finanzialisierte Strukturen entwickelt, in denen Kostensenkung, Restrukturierung und die Zielerfüllung von Renditezielen ebenso zum Alltagsgeschäft gehören wie ein Benchmarking von Standorten.

Beim Thema Arbeitsbedingungen ist die Lage ähnlich. Auch hier wirken viele Entwicklungen zusammen, zu denen aber auch die Digitalisierung selber gehört. Die wohl wichtigste Treibkraft ist die enge Personaldecke als Ausdruck einer Personalpolitik der unteren Linie, die in nahezu allen Samplefällen in den Workshops thematisiert wurde. Hinzu kommt eine hohe Kapazitätsauslastung mit großen Mehrarbeitsumfängen. Digitalisierung trägt den Ergebnissen zufolge vor allem dort zur Arbeitsintensivierung bei, wo Beschäftigte mit Softwareproblemen konfrontiert werden oder eine Vielzahl von möglicherweise schlecht abgestimmten Systemen bedienen müssen.

Die Qualifizierung zeigt sich in den Untersuchungsbetrieben als breites arbeitspolitisches Handlungsfeld der Betriebsräte. In einigen Fällen steht stärker die Ausbildung im Vordergrund, in der Mehrzahl der Fälle die Weiterbildung. Zudem wurden in den Workshops teilweise sehr grundlegende Probleme der Qualifizierungsplanung aufgedeckt; in nicht wenigen Betrieben findet demnach eine systematische Erhebung des tatsächlichen Qualifizierungsbedarfs offensichtlich nicht statt. Teilweise aber waren die Probleme auch konkreter und bezogen sich auf bestimmte Bereiche, vor allem aber auf die Digitalisierung. Gerade beim Einsatz neuer Softwareprogramme wurde Qualifizierung in den Betrieben nur unzureichend praktiziert.

Während die ersten drei Themen zum inzwischen klassischen Repertoire der Mitbestimmungspolitik der Betriebsräte gehören, bezieht sich das Themenfeld Führung und Kommunikation auf nicht im engeren Sinne mitbestimmungspflichtige Prozesse, sondern auf die weichen Faktoren der „Unternehmenskulturen“. Dafür haben die Betriebsräte als Experten für die „Gestaltung der Software im Betrieb“ (Kotthoff, 1998, S. 428) eine originäre Zuständigkeit, ohne dass sich diese üblicherweise in formalen Vereinbarungen niederschlagen würde. Dabei geht es um Fragen der Transparenz und Kommunikation von Entscheidungen auf Betriebs- und Unternehmensebene, um Probleme der Führung in der alltäglichen Arbeitspraxis und die mangelnde Einbindung von Beschäftigten, um zwischenmenschliche Probleme und mangelnde Wertschätzung, aber auch um strukturelle Probleme der Organisation wie mangelnde Vernetzung, fehlerhafte Prozesse oder Probleme der Reorganisation. Diese Probleme hingen zumeist nicht unmittelbar mit der Digitalisierung zu-

sammen; sie wurden aber in den meisten Fällen als Hemmschuh für eine Erhöhung des Digitalisierungsniveaus in den Betrieben betrachtet, weil sie zeigten, dass die Organisationen von einem Leitbild dezentraler Steuerung und Verantwortung bei gleichzeitiger Kooperation und Vernetzung noch weit entfernt sind.

## 6 Zukunftsvereinbarungen

Verhandlungen zu Zukunftsvereinbarungen können als ein „integrative bargaining“ (Walton & McKersie, 1991) bezeichnet werden. Sie drehen sich nicht, wie typischerweise Tarifverhandlungen und das „distributive bargaining“, um Verteilungsthemen und Nullsummenspiele, sondern um Positivsummenspiele, die für beide Verhandlungsseiten Vorteile aus der Kooperation versprechen. Dennoch sind sie schlecht planbar, denn es gibt es keinen institutionellen Zwang, sie zu vereinbaren, sondern sie sind für beide Seiten freiwillig. In sieben Fällen des Untersuchungssamples konnten im Untersuchungszeitraum Zukunftsvereinbarungen abgeschlossen werden.

Welche Faktoren haben in den Fällen des Untersuchungssamples den Abschluss einer Zukunftsvereinbarung begünstigt? Die auf den ersten Blick wichtigste Bedingung ist ein Basiskonsens der Betriebsparteien über die wechselseitigen Vorteile einer solchen Vereinbarung. Die Betriebsräte erhoffen sich dadurch mehr Einfluss auf die Einführung digitaler Technologien und auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen, die Unternehmensleitungen suchen das Einverständnis und die Akzeptanz bei Betriebsräten und Beschäftigten oder sehen in der Einbindung Vorteile für die Stärkung von Standorten. Es sind diese Win-Win-Überlegungen, die den fruchtbaren Boden für Zukunftsvereinbarungen in den Betrieben bereiten. Dieser Basiskonsens kommt in den meisten dieser Fälle nicht von ungefähr; er wurzelt in einer Tradition kooperativer Arbeitsbeziehungen, die sich in den betreffenden Betrieben und Unternehmen entwickelt haben und die „politische Kultur ihrer Austauschbeziehungen“ (Schmidt & Trinczek, 1999) und die Muster der sozialen Integration in der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff & Reindl, 1990) prägen.

Dennoch braucht es dazu noch mehr. Kooperation allein ist nicht genug. Dies zeigt die Festigkeit gewerkschaftsferner betrieblicher Kooperationsmuster in den Fällen *Antriebstechnik 1* und *Elektrotechnik 1*. Hier haben sich am Ende der Landkartenerstellung die Betriebsparteien entschieden, den Prozess alleine und ohne Beratung – und vor allem ohne Gewerkschaft – weiterzuführen. Dabei agierten sie im Stile einer *Elitenkooperation*, die ganz auf Verhandlungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsratsspitze setzt. Die betrieblichen Austauschbeziehungen erwiesen sich als zu sperrig, um sie für neue Impulse von außen zu öffnen. Die Gewerkschaft blieb ein externer Akteur, und ihr wurde der weitergehende Zugang in den Betrieb verwehrt.

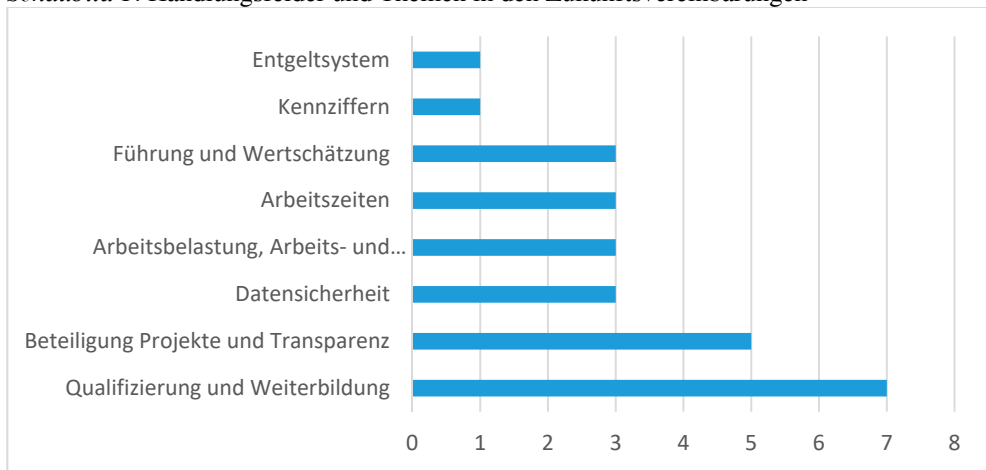
Der zweite zentrale Hemmschuh klingt dabei bereits an: die fehlgeschlagene Aktivierung der Betriebsräte in den Workshops. Bei *Elektrotechnik 1*, insbesondere aber auch bei *Maschinenbau 3*, ist es im Prozess der Landkartenerstellung und der Themenfindung nicht gelungen, das Interesse der Betriebsräte zu wecken, mit Hilfe des Projekts „Arbeit 2020“ stärker als bislang Einfluss auf betriebliche Entscheidungen zu nehmen und eine aktivere und mitgestaltende Rolle im Betrieb zu spielen. Die Betriebsräte ließen diese Chance verstreichen, sei es, weil

sie sich nicht aufraffen konnten, mehr zu tun als bislang, oder sei es, weil sie bewusst die Ausweitung ihrer Einflussmöglichkeiten – und damit auch ihres Verantwortungsbereichs – ablehnten.

Als dritte und wichtigste Störgröße im Prozess erwiesen sich intervenierende Konflikte, die zwar in einer „Konfliktpartnerschaft“ vorkommen können, die aber in einigen Fällen zu einer Vermischung von Handlungsfeldern und einer Verquickung von „integrative“ und „distributive bargaining“ geführt haben. Personalabbau, Arbeitszeitkonflikte oder Konflikte um Tarifabweichungen boten den Unternehmen Anlass, ihre Kooperation im Projekt „Arbeit 2020“ als Leistung zu betrachten, für die sie an anderer Stelle Konzessionen einfordern können. Dazu aber waren Betriebsräte und Gewerkschaften nicht bereit. Diese Logik konnte immerhin in den beiden Fällen *Anlagenbau 1* und *Elektrotechnik 2* durchbrochen werden; hier gelang es, trotz komplexer Verhandlungslagen die Themen des Projekts „Arbeit 2020“ wieder zu isolieren und in Vereinbarungen zu überführen. Ausschlaggebend dafür war in diesen Fällen jeweils das hohe Aktivitätsniveau der Betriebsräte, die diese Vereinbarungen nachdrücklich wollten und die sie mit Hilfe von Druck und Beteiligung der Beschäftigten sowie mit Verhandlungsgeschick auch realisieren konnten.

Die zentralen Themen in den Zukunftsvereinbarungen sind Qualifizierung und Weiterbildung sowie die Transparenz über und Beteiligung an Digitalisierungsprojekten. Weitere Themen mit größerer Verbreitung sind Führung und Wertschätzung, Arbeitszeiten, Arbeitsbelastung und Datensicherheit (Schaubild 1).

*Schaubild 1: Handlungsfelder und Themen in den Zukunftsvereinbarungen*



Das prägende Merkmal der Vereinbarungen ist jedoch ihr prozeduraler Charakter. Sie beschreiben Prozesse zur Bearbeitung der Themen, und der zentrale Prozess besteht in der Bildung gemeinsamer Arbeitsgruppen der Betriebsparteien, in denen die Themen bearbeitet und Maßnahmen dazu entwickelt werden sollen. Damit formulieren die Vereinbarungen zugleich einen Handlungsauftrag für die Interessenvertretungen. Denn ohne die aktive Arbeit in den Prozessen sind keine Verbesserungen bei den Problemen zu erwarten; die Betriebsräte sind als treibende und fördernde Kräfte der Umsetzung der Vereinbarungen ge-

fordert. Die Vereinbarungen markieren daher genau genommen nicht das Ende, sondern erst den Anfang des betrieblichen Gestaltungsprozesses.

Damit taucht die Frage auf, was eigentlich nach Abschluss der Zukunftsvereinbarung geschieht. Wegen der zeitlichen Grenzen der Begleitforschung konnten dazu keine systematischen Befunde erhoben werden, doch lassen sich aus den Betriebsratsinterviews einige Erkenntnisse ableiten. Danach ist der Umgang der Betriebsräte mit den Zukunftsvereinbarungen sehr unterschiedlich. Auf der einen Seite finden sich Fälle, in denen die Zukunftsvereinbarungen zur Erschließung neuer Themen und Handlungsfelder und, wie bei *Möbel*, *Metallverarbeitung* und auch *Automobilteile 3*, sogar zu einer grundsätzlichen Neustrukturierung der Betriebsratsarbeit genutzt wurden. Hier wurden jeweils die gemeinsamen Arbeitsgruppen eingerichtet, und hier verfolgen die Betriebsräte die Themen aktiv. Der Betriebsrat bei *Möbel* hat auf die Arbeitsgruppen sogar die gesamte Arbeitsteilung des Gremiums abgestellt und alte Ausschüsse, die ohnehin nunmehr auf dem Papier standen, aufgelöst. Auf der anderen Seite gibt es die Fälle, in denen der Handlungsauftrag der Zukunftsvereinbarung zumindest bislang nicht umgesetzt wurde oder werden konnte.

Diese Varianz zeigt, dass Zukunftsvereinbarung und Aktivierung der Betriebsräte nicht gleichzusetzen sind. Betriebsräte werden nicht deshalb automatisch aktiver, weil es eine Zukunftsvereinbarung gibt; und sie können durchaus durch das Projekt auch aktiviert worden sein, ohne dass es zu einer Zukunftsvereinbarung kam. *Maschinenbau 1* und *Maschinenbau 2* sind dafür Beispiele. Im ersten Fall haben die Betriebsräte nach dem Projekt „Arbeit 2020“ Inhalte in einer Betriebsvereinbarung im Konflikt erstreiten können, die sie im Entwurf einer Zukunftsvereinbarung erarbeitet hatten; im anderen Fall sind die zuvor noch handlungsscheuen Betriebsräte aktiv und beteiligungsorientiert gegen die Schließung der Produktion am Standort vorgegangen. Diese Fälle zeigen, dass sich der Erfolg des Projekts „Arbeit 2020“ nicht am Abschluss von Zukunftsvereinbarungen allein bemisst oder bemessen sollte. Mit Blick auf die Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Betriebsräte im Handlungsfeld Digitalisierung sind die Aktivierung der Betriebsräte, die Erschließung neuer Themen und das Erlernen neuer Mitbestimmungspraktiken durchaus gleichrangige Erfolgskriterien.

## 7 Beteiligung und Deutungsmuster

Welche Rolle hat die Beteiligung der Beschäftigten im Prozess „Arbeit 2020“ gespielt? Die Beteiligung der Beschäftigten erwies sich aus zwei Gründen als überaus wichtig, wenn nicht unersetzlich: sie eröffnete den Weg zu Experteninnen- und Expertenwissen dort, wo die Betriebsräte dieses Wissen nicht im Gremium abrufen konnten – also aus den Bereichen, die nicht durch Betriebsräte repräsentiert waren. Und sie schuf Kontakte, Interesse und Legitimation für das Projekt „Arbeit 2020“ und das Interessenvertretungshandeln insgesamt. Dabei war das Vorgehen in den einzelnen Untersuchungsfällen durchaus unterschiedlich. In der Mehrzahl der Fälle wurden die Beschäftigten selektiv hinzugezogen, um fehlende Expertise im Gremium auszugleichen (siehe Tabelle 4).

Dies traf vor allem auf Abteilungen zu, die dem Interessenvertretungshandeln der Betriebsräte eher fernstanden, denn aus ihnen kamen keine Betriebsräte, und umgekehrt haben sich die Betriebsräte auch selten darum gekümmert. Eine Folge dieser wechselseitigen Fremdheit war, dass – wie bei *Metallverarbeitung* – Betriebsräte nur wenige Personen dort

kannten, die sie unabhängig von ihrer Eignung angesprochen haben, oder dass sie, wie bei *Antriebstechnik 2*, sogar niemanden kannten und die Personalleitungen gebeten haben, für sie Personen zu bestimmen. Ein echter Lerneffekt fand sich bei *Metallverarbeitung*; hier sagte der Betriebsrat, dass er aus seinen Projekterfahrungen nun den aktiven Weg gehen würde, in Abteilungsversammlungen das Projekt vorzustellen und nach Freiwilligen zu fragen, um auf diese Weise die wirklich Interessierten zu identifizieren.

Ein weiterer Unterschied zwischen den Fällen bestand darin, dass in einigen Fällen wie bei *Automationstechnik* oder *Elektrotechnik 3* noch zusätzliche Beschäftigteninterviews geführt wurden. Auf diese Weise gelang es, die „empirische Basis“ für die Landkartenerstellung noch zu verbreiten; und zudem konnte, wie die Betriebsräte bei *Elektrotechnik 3* betonten, der Stellenwert der Landkarten als Ausdruck der breiten Expertise der Beschäftigten gegenüber den Unternehmensleitungen deutlich gesteigert werden. Von den meisten Fällen wurde überdies berichtet, dass die Beschäftigten nicht nur bereitwillig Auskunft gegeben haben, sondern sich teilweise intensiv vorbereitet haben und erfreut waren, als Expertinnen und Experten gefragt zu werden.

*„Weil man muss sich jetzt mal so die Situation vorstellen für den Mitarbeiter an der Maschine. Wann wird das Wort mal oben bis zur Geschäftsleitung gehört? Eigentlich nie. Und jetzt war es so: Ich habe was gesagt und das Statement aus der Abteilung ist ja bis zur Geschäftsleitung vorgedrungen. Ungefiltert.“* (Betriebsrat Elektrotechnik 3)

**Tabelle 4:** Beteiligung und Deutungsmuster

| Betriebe            | Beteiligung der Beschäftigten   | Sichtweise auf Projekt und Projektsekretärin und -sekretär                             |
|---------------------|---|--|
| Möbel               | Führungskräfte (selektiv)<br>Befragungen und Abteilungssitzungen im Angestelltenbereich | Wichtige Rolle Projekt und Projektsekretärin und -sekretär<br>Neues Bild der IG Metall |
| Elektrotechnik 1    | Beschäftigte und Führungskräfte (selektiv)  | Projektabbruch   |
| Elektrotechnik 2    | Beschäftigte und Führungskräfte (selektiv)<br>Abteilungsversammlung IT                  | Wichtige Rolle Projekt<br>Neues Bild der IG Metall                                     |
| Elektrotechnik 3    | Interviews mit Beschäftigten (breit gestreut)   | Wichtige Rolle Projekt   |
| Anlagenbau 1        | Umfassende Beteiligung Vertrauensleute, Beschäftigte, Führungskräfte                    | Wichtige Rolle Projekt<br>Neues Bild der IG Metall                                     |
| Anlagenbau 2        | Beschäftigte (breit gestreut)   | <i>Keine Angaben</i>   |
| Automobilteile 1    | Beschäftigte (selektiv)   | Wichtige Rolle Projekt   |
| Automobilteile 2    | Beschäftigte (selektiv)   | <i>Keine Angaben</i>   |
| Automobilteile 3    | Beschäftigte (breit gestreut)   | Wichtige Rolle Projekt   |
| Maschinenbau 1      | Beschäftigte (selektiv)   | Wichtige Rolle Projekt   |
| Maschinenbau 2      | Beschäftigte (breit gestreut)   | Wichtige Rolle Projekt   |
| Maschinenbau 3      | Beschäftigte (selektiv)<br>Ablehnung des Beteiligungsansatzes                           | Projektabbruch   |
| Antriebstechnik 1   | Führungskräfte (selektiv)   | Wichtige Rolle Projekt   |
| Antriebstechnik 2   | Beschäftigte (Führungskräfte) (selektiv)  | Rolle Projekt offen  |
| Wirtschaftsbetriebe | Beschäftigte (breit gestreut)   | Rolle Projekt offen  |
| Metallverarbeitung  | Beschäftigte (selektiv)   | Wichtige Rolle Projekt<br>Neues Bild der IG Metall                                     |
| Automationstechnik  | Beschäftigte (breit gestreut)   | Rolle Projekt begrenzt   |
| Lebensmittel 1      | Beschäftigte (breit gestreut)   | Rolle Projekt begrenzt   |
| Lebensmittel 2      | Beschäftigte (selektiv)   | Wichtige Rolle Projekt   |

Die Ausweitung der Beteiligung der Beschäftigten bei *Anlagenbau 1* war noch intensiver; hier traten die Betriebsräte als repräsentative Interessenvertretung zugunsten der direkten Beteiligung von Vertrauensleuten und anderen Beschäftigten in den Hintergrund, und auch hier war die Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten hoch. Das war in diesem Gremium möglich, weil die Interessenvertretung dieses Großbetriebs bereits sehr professionell arbeitete und eine Organisationsentwicklung des Gremiums selber durch das Projekt „Arbeit 2020“ kaum zu erwarten war, wohl aber ein Legitimationsgewinn im gemeinsamen Kampf für den Standorterhalt mit den Beschäftigten.

In zwei anderen Fällen wurde die Beteiligung ebenfalls strategisch als Machtressource der Interessenvertretungen eingesetzt. Dies galt bei *Elektrotechnik 2* für eine Abteilungsversammlung im Entwicklungsbereich; hier übte der Betriebsrat den Schulterschluss mit den Beschäftigten, um seine und ihre Position im Konflikt um Verlagerungen der Abteilung zu stärken. Und bei *Möbel* schließlich dienten Befragungen und Abteilungsversammlungen mit den Beschäftigten im Vertrieb dazu, den Kontakt zu dieser Beschäftigtengruppe zu stärken und sie strategisch für die Interessenvertretungen, sowohl den Betriebsrat als auch die Gewerkschaft, zu erschließen.

Die meisten Betriebsräte beschritten mit diesen Formen der Beschäftigtenbeteiligung Neuland. Einzig die Interessenvertretungen von *Elektrotechnik 2*, *Anlagenbau 1* und *Maschinenbau 2* hatten bereits zuvor Beteiligungserfahrungen; hier gehörte die Beteiligung der Beschäftigten zur gängigen Praxis des Interessenvertretungshandelns der Betriebsräte. Bei *Elektrotechnik 2* und *Maschinenbau 2* wurden diese Erfahrungen ebenfalls in gemeinsamen Projekten mit der IG Metall gesammelt; bei *Anlagenbau 1* hatte der Betriebsrat neue Beteiligungsformen aus eigenem Antrieb entwickelt.

Unter den 19 Betrieben des Fallstudienamples haben in zwei Fällen die Betriebsräte im Verlauf des Projekts eine ablehnende Haltung zur Beteiligung der Beschäftigten – aber auch ihrer Gremien – entwickelt. Bei *Elektrotechnik 1* erkannte der Betriebsratsvorsitzende darin eine wachsende Gefahr für seinen elitären Alleinvertretungsanspruch und seine Position als enger Vertrauter der Geschäftsführung; und bei *Maschinenbau 3* werteten die Betriebsräte Beteiligung als stumpfe Waffe, weil sie sich als Hüter überlegenen Wissens wähnten und sie dadurch nicht zu einem aktiveren Interessenvertretungshandeln gegenüber dem Unternehmen gezwungen werden wollten.

Welche Deutungen des Projekts und der Rolle der Gewerkschaft haben die Betriebsräte gewonnen? In den Fällen des Untersuchungssamples überwiegen insgesamt die positiven Bewertungen des Projekts „Arbeit 2020“. Diese beziehen sich zunächst auf die Nützlichkeit der Landkarte. Viele Betriebsräte heben die wichtigen und vor allem detaillierten Informationen über die Veränderungsprozesse hervor, die sich in ihren Betrieben vollziehen und die sie in dieser Breite und Tiefe bislang nicht kannten, obwohl sie Expertinnen und Experten ihrer Organisationen sind.

„Man hat mal alles auf einem Blatt sozusagen. Man sieht die ganzen Gewerke, sieht: die haben die Probleme und die haben die Probleme. Und deshalb hat die Leitung ja auch gesagt: ‚die Betriebslandkarte führen wir weiter‘.“ (Betriebsrat 2, Anlagenbau 1)

Dieses Wissen können sie in die angestrebten Verhandlungen mit den Geschäftsleitungen einbringen. Auch dort, wo es nicht zu Verhandlungen kommt oder diese nicht abgeschlossen werden können, erhalten die Betriebsräte neue Grundlagen für die strategische Orientierung



ihrer Interessenvertretungspolitik und die Bestimmung arbeitspolitischer Problemfelder. Auch dient die Landkarte als Informationsinstrument gegenüber den Beschäftigten; freilich nutzten dies nicht alle Betriebsräte dazu, die Ergebnisse auch gegenüber den Beschäftigten gut zu kommunizieren. In manchen Fällen wurde nur einmal kurz auf einer Betriebsversammlung berichtet. Insbesondere wurde die Gewerkschaft dabei nicht immer hinreichend einbezogen. Dies liegt zum einen daran, dass einige Gremien gegenüber der Gewerkschaft eine durchaus kritische Distanz aufwiesen. Vor allem aber wurden die Ergebnisse selten für eine strategische Neuausrichtung der Interessenvertretungspolitik eingesetzt mit den möglichen Zielen, die Repräsentationskraft der Betriebsräte in bislang von ihnen kaum erreichten Bereichen vor allem der Angestellten zu verbessern und die gewerkschaftliche Organisationsmacht in den Betrieben zu stärken.

Dass dies möglich ist und erfolgreich sein kann, zeigen die Fallbetriebe, in denen „Arbeit 2020“ von Beginn an offensiv als Gewerkschaftsprojekt kommuniziert wurde. In solchen Fällen wie *Möbel* oder *Metallverarbeitung* ist das Projekt als Instrument der wechselseitigen Stärkung der Interessenvertretungen interpretiert und umgesetzt worden, auch wenn große Organisierungserfolge bislang – abgesehen vom Fall *Metallverarbeitung*, wo der gewerkschaftliche Organisationsgrad von 30% auf 50% anstieg – noch ausstehen. Hier ist aber nach Aussage der Betriebsräte ein neues Bild der IG Metall als Gestaltungskraft in den Betrieben erzeugt worden, das möglicherweise eher nachhaltig als kurzfristig wirkt. Dieses Bild dürfte vor allem auf die Beschäftigtengruppen attraktiv wirken, die von einer Gewerkschaft erwarten, mehr als nur Tarifvertragspartei zu sein und stattdessen auch konkrete betriebliche Probleme aufzugreifen. „Arbeit 2020“ ist kein Organizing-Projekt im engeren Sinne, sondern ein Projekt, das die Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Betriebsräte verbessern soll. Doch gerade darin kann eine Chance auch für gewerkschaftliche Organisation liegen, die einem klassischen Organizing nicht zur Verfügung steht, weil dort Gestaltungsthemen nicht so intensiv entwickelt werden können.

Dies kommt aber nur dort zum Tragen, wo die Betriebsräte die Gewerkschaft als Akteur der Betriebspolitik auch anerkennen und die gewerkschaftliche Organisationsmacht als Grundlage ihrer eigenen Handlungsfähigkeit deuten. Die IG Metall hat dieses Problem erkannt und versucht in neueren Projektbetrieben, den Beschäftigten ihre Präsenz im Projekt durch die Verteilung von Flyern nahezubringen. Welche Wirkungen damit verbunden sind und ob weitergehende Maßnahmen erforderlich sind, kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden; auf jeden Fall wäre es dafür günstig, bereits im Projektdesign Maßnahmen auch der Gewerkschaftsstärkung vorzusehen. Diese Maßnahmen müssten vor allem darauf abzielen, die Gewerkschaft als Träger des Projekts mehr als bislang in den Blick der betrieblichen Öffentlichkeit zu rücken.

## 8 Schlussbetrachtung: „Arbeit 2020“ und die Handlungsfähigkeit der Interessenvertretungen

Das gewerkschaftliche Projekt „Arbeit 2020“ trifft auf einen neuen Kompetenz- und Handlungsbedarf der Betriebsräte. Die Digitalisierung mit ihrer Offenheit und Unübersichtlichkeit in vielen dezentralen und kleinteiligen Projekten eignet sich schlecht für klassische

Normensetzungen durch Betriebsvereinbarungen. Deshalb hat sich die abteilungsbezogene Landkartenerstellung als wichtiges Instrument erwiesen, Transparenz zu schaffen über die konkreten Entwicklungen der Digitalisierung im Betrieb und die damit verbundenen arbeitspolitischen Herausforderungen. Auf dieser Grundlage konnte den Betriebsräten Wissen an die Hand gegeben werden, das sie als Macht- und Handlungsressource einsetzen können. Dies gilt auch dann, wenn es im Projektverlauf nicht gelingen sollte, die im Projekt avisierten Zukunftsvereinbarungen zu vereinbaren. Das wiederum hängt nach den vorliegenden Befunden entscheidend von der Haltung der Unternehmensseite ab; Personalwechsel im Management und vor allem ein „distributive (und concession) bargaining“ um Beschäftigungsabbau oder Tarifabweichungen gefährden als intervenierende Entwicklungen den Prozess. Kooperative Austauschbeziehungen – zumindest in Form einer Zusage der Unternehmensleitungen – sind eine wichtige Vorbedingung dafür, aber sie garantieren nicht den reibungslosen Verlauf des Projekts. Widerstand kommt zudem in einzelnen Fällen auch von den Betriebsräten, die im Projektverlauf feststellen, dass sie sich nicht auf die gestaltungs- und beteiligungsorientierten Handlungsmuster des Projekts einlassen können oder wollen, weil sie als Vorsitzende keine Macht an ihre Gremien abgeben oder nicht in die Verantwortung gezogen werden wollen.

Die Zukunftsvereinbarungen selber sind prozedural angelegt; auch dies passt zum Charakter der aktuellen Digitalisierungsprozesse. Sie formulieren Handlungs- und Beteiligungschancen – oder strenger formuliert auch: Handlungsaufträge – für die Betriebsräte, die in manchen der Fälle auch bereits in der praktischen Umsetzung sind. Zentral dafür ist die strategische Ausrichtung der Betriebsräte an den arbeitspolitischen Themen und Zielen, die im Projekt erarbeitet wurden.

Dieser strategische Gestaltungsanspruch der Betriebsräte hat zwei weitere wichtige Kernelemente. Eines ist die Professionalisierung der Arbeitsstrukturen gerade der Gremien, die bislang wenig strukturiert oder auch wenig engagiert gearbeitet haben. „Arbeit 2020“ hat sich als gute Gelegenheit erwiesen, dieses Problem anzugehen. Das zweite Element ist die Beteiligungsorientierung. Die Nutzung der Expertise der Beschäftigten sowie auch ihre Einbindung durch weitergehende Beteiligungsinstrumente wie Befragungen und Abteilungssitzungen bilden für die Betriebsräte wichtige neue Ressourcen. Sie sind Wissensressourcen, denn sie erweitern das handlungsrelevante Wissen der Betriebsräte über die Digitalisierung und ihre Folgewirkungen im Betrieb; sie sind Legitimationsressourcen, denn die Betriebsräte verbessern ihre Verankerung in der Belegschaft; und sie sind schließlich Machtressourcen, denn sie stärken die Position der Betriebsräte gegenüber den Unternehmensleitungen.

Diese Entwicklung strategischer Orientierungen ist gerade für die Betriebsräte aus den im Projekt stark vertretenen KMU mit ihren zumeist weniger professionalisierten Arbeitsstrukturen wichtig. Diese Fälle zeigen auch, dass das Projekt „Arbeit 2020“ nicht – oder nicht in erster Linie – auf die durchsetzungsstarken Betriebsräte der Großunternehmen zugeschnitten ist, sondern weit mehr auf defizitäre Mitbestimmungspraktiken. Es richtet sich damit nicht an eine Positivauswahl von Interessenvertretungen. Nur zwei Voraussetzungen braucht es dazu: einen Konsens über das Projekt mit den Unternehmensleitungen und den Mut der Betriebsräte, neue Mitbestimmungspraktiken einzüben und neue Themen zu bearbeiten.

Ohne externe Hilfe wären derartige Prozesse nur schwer erzielbar; insofern zeichnen die Befunde kein repräsentatives Bild des Umgangs der Betriebsräte mit der Digitalisie-

rung. Wohl aber zeigen sie, dass der duale Charakter der deutschen Arbeitsbeziehungen, die Kooperation von Betriebsräten und Gewerkschaften im Betrieb, zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen und Umbrüche und als Grundlage einer Revitalisierung der Interessenvertretungen immer wichtiger wird. Für die Gewerkschaften bedeutet dies, dass sie ihre betriebspolitischen Aktivitäten weiterentwickeln müssen und nach Möglichkeit die Aktivierung der Betriebsräte mit der Stärkung ihrer Organisationsmacht im Betrieb verknüpfen sollten. Das Projekt „Arbeit 2020“ ist dafür ein vielversprechendes Instrument. Wie der Fall *Metallverarbeitung* zeigt, kann „Arbeit 2020“ gerade in Betrieben mit bislangmäßigem Organisationserfolg eingesetzt werden, um die Aktivierung der Betriebsräte mit der Gewerkschaftsstärkung zu verbinden. Dieses Beispiel sollte Schule machen. Anders ist die Lage in den vielen Betrieben ohne Betriebsrat; hier ist die Aufgabe der Gewerkschaften noch weit größer, weil es darum geht, mit Organizing-Strategien erst Betriebsratsstrukturen zu schaffen. Organizing und die Aktivierung von Betriebsräten sind deshalb als komplementäre Strategien im Handlungsrepertoire der Gewerkschaften zu betrachten.

## Literatur

- Ahlers, E. (2018). *Die Digitalisierung der Arbeit: Verbreitung und Einschätzung der Betriebsräte* (Report Nr. 40; S. 1–21). WSI.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A comparative analysis* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers Nr. 189). Paris: OECD Publishing.
- Baumann, H., Mierich, S., & Maschke, M. (2018). Betriebsvereinbarungen 2017—Verbreitung und (Trend-)Themen. *WSI-Mitteilungen*, (4), 317–325.
- Bonin, H., Gregory, T., & Zierahn, U. (2015). *Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland* (Kurzexpertise Nr. 57). Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: Norton.
- Butollo, F., Ehrlich, M., & Engel, T. (2017). Amazonisierung der Industriearbeit?: Industrie 4.0, Intralogistik und die Veränderung der Arbeitsverhältnisse in einem Montageunternehmen der Automobilindustrie. *Arbeit*, 26(1), 33–59. [https://doi.org/ARBEIT 2017; 26\(1\): 33–59](https://doi.org/ARBEIT%2017;26(1):33-59)  
DOI 10.1515/arbeit-2017-0003
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2018). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017. *WSI-Mitteilungen*, 71(4), 299–306.  
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-4-283>
- Ellguth, P., & Trinczek, R. (2018). Erosion der betrieblichen Mitbestimmung—Welche Rolle spielt der Strukturwandel? *WSI-Mitteilungen*, 69(3), 172–182.  
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-3-172>
- Funder, M. (2018). Quo Vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung. *WSI-Mitteilungen*, 71(6), 497–504. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-6-437>
- Giddens, A. (1992). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt and New York: Campus.
- Haipeter, T. (2010). *Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93332-0>
- Haipeter, T. (2019). *Interessenvertretung bei VW: neue Konturen einer strategischen Mitbestimmung*. Hamburg: VSA-Verlag.

- Haipeter, T., Brettschneider, A., Bromberg, T., & Lehnndorff, S. (2011). *Rückenwind für die Betriebsräte: Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie*. <https://doi.org/10.5771/9783845269627-249>
- Haipeter, T., Bromberg, T., & Slomka, C. (2016). *Angestellte als Machtquelle: Neue Initiativen der Interessenvertretung von Industrieangestellten im Betrieb*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13564-5>
- Haipeter, T., Korflür, I., & Schilling, G. (2018). Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik: Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“. *WSI-Mitteilungen*, 71(3), 219–226. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-3-252>
- Helfen, M. (2013). Tertiärisierung von Wertschöpfungsnetzwerken: Eine globale Herausforderung für die Gewerkschaften. In S. Rüb & T. Müller (Hrsg.), *Arbeitsbeziehungen im Prozess der Globalisierung und Europäischen Integration* (S. 81–96). <https://doi.org/10.5771/9783845251523-2>
- Heyer, I., Klippert, J., & Pawlicki, P. (2017). *Arbeit + Inno>ation: Wir machen Zukunft*. Frankfurt am Main: IG Metall Vorstand.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2018). Einführung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 13–32). <https://doi.org/10.5771/9783845263205-1>
- Kagemann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0: Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*. acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V.
- Kotthoff, H. (1998). Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. *Industrielle Beziehungen*, 5(1), 76–100. [https://doi.org/10.1688/1862-0035\\_IndB\\_2013\\_04\\_Kotthoff](https://doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_04_Kotthoff)
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen.
- Lèvesque, C., & Murray, G. (2010). Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity. *Transfer*, 16(3), 333–350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>
- Lins, D., Ruhe, A. H., Bicer, E., Schäfer, M., Palomo, M. E., Filipiak, K., ... Wannöfel, M. (2018). *Industrie 4.0: Mitbestimmen – Mitgestalten: Umsetzungsstand von Industrie 4.0 in nordrhein-westfälischen Industrieunternehmen* [FGW-Studie: Digitalisierung von Arbeit 06]. Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.
- Matuschek, I., & Kleemann, F. (2018). Was man nicht kennt, kann man nicht regeln" Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung. *WSI-Mitteilungen*, 71(3), 227–234. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-3-165>
- Meyer, A. (2017). Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und ihre Folgen für die betriebliche Sozialordnung. *Industrielle Beziehungen*, 24(3), 347–371. <https://doi.org/10.3224/indbez.v24i3.05>
- Müller-Jentsch, W. (2019). *Mitbestimmung: Arbeitnehmerrechte in Betrieb und Unternehmen*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24174-2>
- Niewerth, C. (2016). *Zwischen Interessenvertretung und Unternehmensgestaltung: Der Betriebsrat als Promotor in betrieblichen Innovationsprozessen [Studie]*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Oerder, K., Behrend, C., & Stokic, J. (2018). *Betriebsrat 4.0. Digitalisierung aus Sicht der Betriebsräte und ihr Potenzial als Gestalter der digitalen Arbeitswelt in Nordrhein-Westfalen* [FGW-Impuls: Digitalisierung von Arbeit 07]. Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.

- Pfeiffer, S. (2015). *Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus*. Mittelweg 36, 24(6), 14–36.
- Pflüger, J., Pongratz, H. J., & Trinczek, R. (2010). Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie: Eine Bestandsaufnahme. In H. J. Pongratz & R. Trinczek (Hrsg.), *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie* (S. 23–70). Berlin: Edition Sigma.
- Rehder, B. (2006). Legitimitätsdefizite des Co-Managements: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. *Zeitschrift für Soziologie*, 35(3), 227–242.
- Schilling, G., & Nettelstroth, W. (2016). *Perspektive statt Verunsicherung: Mitbestimmung 4.0. Supervision*, 36(4), 34–40.
- Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (S. 103–128). München und Mering: Rainer Hampp.
- Schmitt, F. A. (2017). *Digital Labour Markets in the Platform Economy: Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations: Varieties, Processes, Contexts, and Social Order*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Streeck, W. (2016). Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt. *Industrielle Beziehungen*, 23(1), 47–60. <https://doi.org/10.1688/IndB-2016-01-Streeck>
- Thünken, O. (2018). Bewegung im Betrieb: Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 25(2), 231–251. <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i2.06>
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1991). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of Social Interaction Systems*. Ithaca: McGraw-Hill (Reprint von 1965).
- Wirth, C. (2000). Industrielle Beziehungen als „negotiated order“. *Industrielle Beziehungen*, 7(1), 43–68.